



الاستراتيجيات المعتمدة في مواجهة الصراع التنظيمي

دراسة نظرية وتطبيقية على عينة من مدراء المدارس في مركز محافظة الديوانية

م. علي سكر عبود

أ.م. حمزة نجم عبود

المعهد التقني / الديوانية

المعهد التقني / الديوانية

المستخلص

تعد ظاهرة الصراع التنظيمي ظاهرة طبيعية في كل التنظيمات الاجتماعية بسبب اختلاف الأفراد فيما بينهم في الآراء والتوجهات والمصالح ، وقد أشار إلى ذلك احد الباحثين بقوله ان الصراع في التنظيمات الاجتماعية امر حتمي بل ان الصراع داخل الفرد نفسه امر حتمي ايضا لتعدد المؤثرات النفسية والاجتماعية الداخلية والخارجية (الطويل: ٢٠٠١: ٢٩٣) والمدرسة بوصفها احدى التنظيمات الاجتماعية تشهد هي الاخرى صراعا تنظيميا ياخذ شكلين رئيسيين هما صراع الخلاف والتعارض في الاراء والمواقف وصراع المنافع والمصالح الذي يقوم على اختلاف الافراد في اهتماماتهم وحاجاتهم (عيسى: ٢٠٠٩: ١٨)

وبحثنا المرسوم الاستراتيجيات المعتمدة في مواجهة الصراع التنظيمي في عينة من مدارس مركز محافظة الديوانية يمثل محاولة للتعرف على مفهوم الصراع التنظيمي واسبابه واثاره وطرق مواجهته وذلك من خلال اربعة مباحث تناولت منهجية البحث والاطار النظري للموضوع وتحليل اجابات مدراء المدارس على الاستبيان الموزع عليهم واخيرا الاستنتاجات والتوصيات الضرورية في هذا الجانب.

Abstract

The phenomenon of organizational conflict is natural phenomenon in all social organizations because of different individuals with each other in the opinions, attitudes, has pointed out that one of researchers saying that the conflict at the level of the social organizations inevitable, but that the conflict with in the individual the same is also inevitable because that the multiplicity of psychological and social effects of internal and external. (Taweel:2001:293). The school is one of the social organizations contain different conflicts, that this conflict takes two main form, conflict disput it represents the difference or conflict of idea and opinions, and conflict of benefits and interest the is based on different individual in their interest and their need. (Assaa:2001: 18) our research ((Reliable strategies against organizational conflict in some school in the province of Diwaniyah)) is to try to indentif the concept of conflict and its causes, effects and strategies to face it through four major sections contained methodology, theoretical side on subject of conflict, analyzes the answers of managers questionnaire, the conclusions of research and recommendations that necessary in this field.



المبحث الأول

منهجية البحث

١- مشكلة البحث:

تواجه المؤسسات التربوية العديد من المشكلات الناتجة من تفاعل الأفراد العاملين لديها، لأن ذلك لتفاعل قد يولد اتفاقاً أو اختلافاً في المواقف والآراء ومن شأن الاختلاف في كثير من الأحيان إن يكون سبباً في قيام الصراعات بين هؤلاء الأفراد مما يستدعي مواجهتها. لذا فإن مشكلة البحث تتمثل بالحاجة إلى فهم الصراع التنظيمي ومعرفة أسبابه وسبل معالجته.

٢- أهداف البحث:

- التعرف على مفهوم الصراع التنظيمي وأسبابه وأثاره على المنظمة والأفراد.
- معرفة الاستراتيجيات المعتمدة في مواجهة الصراع والتخفيف من أثاره.
- تقديم التوصيات الضرورية للعاملين في المؤسسات التربوية بخصوص الاستراتيجيات المناسبة لحل الصراع.

٣- فرضية البحث: ينطلق البحث من فرضيتين هما:

الفرضية الأولى: يميل المدراء إلى اعتماد إستراتيجية التعاون بشكل أكبر في احتواء الصراعات التنظيمية.

الفرضية الثانية: توجد فروق معنوية حول إجابة أفراد العينة على الاستراتيجيات المعتمدة لحل الصراع تعزى إلى المتغيرات التالية (الجنس، سنوات الخدمة، الشهادة).

٤- **عينة البحث:** لقد قام الباحثان بتوزيع ٧٠ استمارة استبيان على عينة من مديري ومديرات مدارس مركز محافظة الديوانية ثم استلام ٦١ استمارة فيما تم إهمال استمارتين لوجود نواقص فيها وعليه فإن حجم العينة هو ٥٩ فيما بلغت عدد المدارس في مركز المحافظة ٢٣٨ مدرسة ابتدائية ومتوسطة وثانوية للذكور والإناث وعليه فإن نسبة العينة هي ٢٥% تقريباً من مجتمع البحث.

٥- استمارة الاستبيان: احتوت استمارة الاستبيان على قسمين هما:

القسم الأول: وتناول الجوانب الشخصية للمبحوثين.

القسم الثاني: وتناول الاستراتيجيات المعتمدة في مواجهة الصراع وعلى الشكل التالي:

أ- إستراتيجية التعاون (العبارات من ٨-١)

ب- إستراتيجية التجنب (العبارات من ١٥-٩)

ج- إستراتيجية التسوية (العبارات من ٢٠-١٦)

د- إستراتيجية التنازل (العبارات من ٢٦-٢١)

هـ- إستراتيجية القوة (العبارات ٣١-٢٧)

وقد تمت الاستفادة من الاستبيانات الواردة في رسالة الدكتوراه للسيد سليمان بن إبراهيم بن عبد الكريم والموسومة إدارة الصراع التنظيمي في المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية، وكذلك رسالة الماجستير للسيد مؤمن خلف عبد الواحد بعنوان الأساليب المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي داخل المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة. وكذلك رسالة الماجستير لسيدة ابتسام يوسف محمد مرزوق



بعنوان استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي التي يتبعها مديرو المدارس في وكالة غوث اللاجئين الفلسطينيين بمحافظة غزة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين.

٦- حدود الدراسة:

الحدود المكانية: وتمثلت بمجموعة من المدارس الموجودة في محافظة الديوانية.

الحدود الزمانية: تشرين الأول ٢٠١٢ - نيسان ٢٠١٣

الحدود الموضوعية: اقتصر البحث على موضوع الصراع التنظيمي من حيث مفهومه وأسبابه وأثاره وطرق معالجته.

٧- طرق الاستبيان: لأجل التأكد من أن عبارات الاستبيان قادرة على أن تقيس ظواهر المطلوب قياسها وهي أساليب مواجهة الصراع فقد تم التثبت من الصدق البنائي للاستبيان Structure validity وذلك بإيجاد معامل الارتباط بين كل مجال من مجال الاستبيان مع الدرجة الكلية لفقرات الاستبيان وكما هو موضح في الجدول (١)

جدول (١) عامل ارتباط درجات كل مجال من مجالات الاستبيان بالدرجة الكلية للاستبيان

| ت | المجال | معامل الارتباط |
|---|---------------|----------------|
| ١ | أسلوب التعاون | 0.78 |
| ٢ | أسلوب التجنب | 0.67 |
| ٣ | أسلوب التسوية | 0.75 |
| ٤ | أسلوب التنازل | 0.61 |
| ٥ | أسلوب القوة | 0.65 |

ويتبين من الجدول المذكور أن معامل الارتباط لجميع المجالات الاستبيان داله إحصائياً عند مستوى ٠.٠١ كما أنها معاملات ارتباط عالية مما يشير إلى أنها صادقة في قياس الظواهر المطلوب قياسها.

٨- ثبات الاستبيان: والمراد بذلك إن الاستبيان يعطي نفس النتائج لو تم إعادة توزيعه أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط. وقد تم التحقق من ثبات الاستبيان من خلال استخدام معامل الفا كرونباخ وكما هو موضح في الجدول (٢).

الجدول (٢) ثبات الاستبيان من خلال اختيار معامل الفا كرونباخ

| ت | المجال | معامل الفا كرونباخ |
|-----------------------|---------------|--------------------|
| ١ | أسلوب التعاون | 0.81 |
| ٢ | أسلوب التجنب | 0.75 |
| ٣ | أسلوب التسوية | 0.72 |
| ٤ | أسلوب التنازل | 0.68 |
| ٥ | أسلوب القوة | 0.71 |
| جميع مجالات الاستبيان | | ٠.٧٣٤ |

ويتضح من الجدول أعلاه أن معامل الفا كرونباخ عالية لجميع مجالان الاستبيان مما يعني ثبات الاستبيان.



٩- الدراسة السابقة

أولاً: الدراسة العربية

١-دراسة المومني ٢٠٠٣:

بعنوان علاقة المناخ التنظيمي بأسلوب إدارة الصراع في مدارس الثانوية العامة في الأردن من وجهة نظر المدرء والمعلمين، وتوصلت الدراسة إلى أن مدرء المدارس اعتمدوا الأسلوب التعاوني يليه التشاركي ثم التوافقي فالتنافسي وأخيراً التجنب.

٢-دراسة عويس ٢٠٠٢:

بعنوان الأنماط القيادية لدى مدرء المدارس الحكومية والخاصة في محافظة عجلون وعلاقتها باستراتيجيات إدارة الصراع وتوصلت الدراسة إلى أن أكثر الاستراتيجيات شيوعاً هي وحسب الترتيب التسوية، المشاركة، التجنب، المجاملة، الجزم.

٣-دراسة الخصور ١٩٩٦

بعنوان إدارة الصراع لدى مديري المدارس الأساسية في محافظة المفرق بالأردن في ضوء متغيرات الجنس والخبرة والمؤهل العلمي وتوصلت الدراسة إلى أن الأساليب الأكثر استخداماً إلى الأقل استخداماً في مواجهة الصراع التنظيمي هي التسوية، التعاون، التجنب، المجاملة، المنافسة (النملة ٢٠٠٧: ص ٥٣-٧٤).

٤-دراسة المعشر ٢٠٠٥

بعنوان الصراع لتنظيمي دراسة تطبيقية لاتجاهات الرؤوسين نحو أساليب إدارة الصراع في الدوائر الحكومية في محافظات الجنوب في الأردن. وقد توصلت الدراسة إلى أن الأساليب المستخدمة جاءت كالآتي: أسلوب التعاون، التسوية، التجنب، التنازل (عبد الواحد ٢٠٠٨: ٧٤).

٥-دراسة قطن ٢٠٠١

بعنوان أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية في عمان /سلطنة عمان/ وتبين أن ترتيب أساليب إدارة الصراع من حيث استخدامها (الخالدي ٢٠٠٨: ٥٤). هي كما يلي أسلوب التعاون، الحل الوسط، المجاملة، استخدام السلطة، أسلوب الرفع إلى جهة عليا، التجنب.

٦-دراسة قطيشات ٢٠٠٤

وقد هدفت الدراسة إلى معرفة درجة الكفايات المهنية لدى مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن ودرجة استخدامهم واستراتيجيات إدارة الصراع من وجهة نظر المعلمين وتوصلت الدراسة إلى أن لاستراتيجيات المستخدمة من الأكثر استخداماً إلى الأقل استخداماً هي التوفيق، المنافسة، التعاون، التجنب، الاسترضاء (عيسى: ٢٠٠٩: ٤٣).

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

١-دراسة McIntyre ١٩٩٣

وهدفَت الدراسة إلى إجراء المقارنة بين وجهتي نظر المديرين والمديرات ووجهة نظر رؤوسهم تجاه إدارة الصراع. وتوصلت الدراسة أن المديرين يستخدمون أسلوب التعاون والتوفيق والاسترضاء بشكل



كبير وذلك ومن وجهة نظر المدراء والمديرون يستخدمون أسلوب المنافسة والتجنب أكثر من المديرات اللواتي يستخدمن أسلوب الاسترضاء أكثر من المديرين وذلك من وجهة نظر المرؤوسين.

٢-دراسة Nowakowski ١٩٩٥

وهدف الدراسة إلى تحديد اثر الجنس على استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية ومديراتها. وكانت النتيجة ان الذكور أكثر استخداما لأسلوب التعاون والتوفيق بينما الأثاث أكثر استخداما لأسلوب المنافسة.

٣-دراسة Henkkin & cistone& Dee ٢٠٠٠

وهدف الدراسة إلى معرفة الأساليب المفضلة لحل الصراع لدى مديري المدارس وتوصلت الدراسة إلى أن استراتيجيات المتبعة هي التناقص والتعاون والحل الوسط (عيسى ٢٠٠٩: ٥٠-٦٦).

٤-دراسة Leonarad 1989

بعنوان استراتيجيات إدارة الصراع لدى مديري المدارس العليا في ولاية كارولينا الشمالية الأمريكية وبينت الدراسة إلى أن المدراء يميلون إلى استخدام إستراتيجية التقاضي والمجاملة والحل الوسط والمديرات يستخدمن أسلوب التناقص والتعاون بدرجة اكبر وان المدراء ذوي الخبرة الطويلة يميلون إلى إستراتيجية التعاون والمنافسة.

٥-دراسة Kample 1993

بعنوان أساليب إدارة الصراع عند مديري المدارس الثانوية في جنوب غرب أمريكا وأظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الأساليب التي يستخدمها المدراء لحل الصراع وبين كل من المستوى التنظيمي والجنس وأظهرت الدراسة أيضا بان المدراء يديرون الصراع بين المعلمين بأساليب متعددة (الخالدي: ٢٠٠٨: ٥٠-٦٦).

المبحث الثاني

الجانب النظري

مفهوم الصراع التنظيمي:

المعنى اللغوي للصراع يفيد النزاع والخصام والخلاف والتناظر والتعارض في الآراء والمصالح. إما مفهومه التنظيمي فقد عرفه Boulding بقوله ((انه وضع تنافسي يكون فيه أطراف الصراع مدركين للتعارض في إمكانية الحصول على المراكز المستقبلية ويرغب كل طرف في الحصول على المركز الذي يتعارض مع رغبة الطرف الآخر (الريان ٢٠٠٤: ٣٦٣)، كما عرفه Wargner ((بأنه عملية التعارض أو المواجهة التي يمكن أن تحدث داخل المؤسسة بين مختلفة الأفراد أو بين الجماعات المختلفة (wargner ∞)، أو ((انه عمل مقصود من طرف ما للتأثير سلبا على طرف آخر بشكل يؤثر سلبا على قدرة ذلك الطرف بشكل يعيق تحقيق أهدافه وخدمة مصالحه (القيوتي: ٢٠٠٣: ٢٤١))، كما عرف بالقول أيضا ((بأنه الموقف الذي توجد فيه أهداف ومدرجات ومشاعر غير متوافقة داخل الجماعة أو بين الجماعات مما يؤدي إلى حدوث التعارض أو التفاعل العدواني (سلطان ٢٠٠٢: ٣١٨)) او ((انه سلسلة من الحالات العاطفية للإنسان مثل القلق والعداء والمقاومة والعدوان السافر وكذلك كل إشكال التفاعل والمعارضة (tolmaciu∞ naracine 2010:123)). ويرى آخرون



الصراع التنظيمي بأنه منافسة قاسية بين أفراد وجماعات تشكل الإطاحة بالمقابل هدفها البارز حيث يقولون ((ان الصراع التنظيمي نزاع مباشر ومقصود بين أفراد وجماعات من اجل هدف واحد حيث تظهر الرغبة لدى احد أطراف النزاع في إلحاق الهزيمة بالطرف الآخر بغض النظر عن الوصول للهدف (hg]df 1987:93)). ويرى Johnes 1995 الصراع التنظيمي انه اختلاف الأفراد في كيفية الوصول للأهداف مما يقود إلى التعارض بينهم فيقول ((الصراع التنظيمي هو التعارض أو الاختلاف الذي يظهر من خلال التضارب في السلوك من اجل بلوغ الأهداف (عيسى: ٥٦: ٢٠١٠)). فيما يعتقد البعض أن الصراع التنظيمي هو انعكاس طبيعي لفشل الافراد في تحقيق أهدافهم وتوقعاتهم في المنظمة فيقول ((الصراع التنظيمي هو تعبير عن عدم الرضا او التعبير عن خلاف أو أهداف وتوقعات غير محققة ضمن التنظيم (العبيدي: ٨٠: ٢٠٠٨))) لذا يمكن الاستنتاج مما تقدم ان الصراع التنظيمي يمثل شكلا من اشكال التوتر في العلاقات بين أطراف العملية التنظيمية حول اهداف محددة يتحول الى نزاع لا ينتهي الا بسقوط او استسلام احد الطرفين. ان الصراع التنظيمي بهذه المعاني المشار اليها يختلف عن المنافسة التي تعد مطلوبة ومشروعة فالصراع موجه نحو طرف اخر ويتضمن محاولة لعاقلته بينما المنافسة تسعى لتحقيق هدف معين دوم التدخل بشؤون الطرف الاخر او اعاقه اهدافه كما ان الصراع يمثل اعلى درجات التوتر حيث يرفض كل طرف الاعتراف بالطرف الاخر. اما المنافسة فتمثل درجة ادنى من التوتر حيث يتقبل التنافس وجود الطرفين المتنافسين (النملة: ١٥: ٢٠٠٧).

أهمية الصراع التنظيمي وأثاره

النظرة للصراع التنظيمي وما يتركه من اثار على الفرد والمنظمة تختلف باختلاف النظريات التي تناولته بالدراسة والتحليل وهي بهذا المعنى على ثلاثة انواع (ابو غالي وبسيسو: ٤٣١: ٢٠٠٩).

١- النظرية التقليدية: وتتنظر للصراع التنظيمي نظرة سلبية حيث ترى فيه وصفا يجب تجنبه والقضاء عليه وتعدّه مرادفا للعنف والعداونية ودليلا على انهيار المنظمة.

٢- النظرية السلوكية: فترى في الصراع التنظيمي امرا ضروريا في التنظيم ولا يمكن تجنبه وعلى الإدارة ان تتعرف على الصراع وتقبل منه المستوى الذي يخدم اهداف المنظمة.

٣- المدرسة التفاعلية: لم تكنفي هذه المدرسة بكرة قبول الصراع مثلما كان الامر سائدا في المدرسة السلوكية بل تجاوزته الى ضرورة التشجيع على وجود الصراع معتمدة على ان المؤسسة الهادئة تميل الى ان تكون غير متجاوبة مع التغيير والابداع.

ان هذا الاختلاف في النظرة للصراع من شأنها أن تولد اختلافا في أسلوب وطريقة معالجته والتعامل مع أثاره والنظرة إلى أهميته وانعكاساته على المنظمة. فالنظرة التقليدية تسعى الى تجنبه وعدم الحديث عنه مما يؤدي الى عدم التعامل معه في حين ترى النظرية السلوكية ان الصراع امرا واقع لا محاله وعلى الإدارة التعامل معه للتخفيف من أثاره، لكن النظرية التفاعلية تذهب بعيدا بالقول ان الصراع التنظيمي امر مطلوب بل على الإدارة العمل على ايجاده اذا لم يكن موجودا وترى فيه فائدة وأهمية. وعلى العموم فان أهمية الصراع واثاره الايجابية تكمن بما يلي (الدليمي: ٣٨: ١٩٩٩):

١- ان الصراع اداة للتكيف والبقاء: حيث ان وجود الصراع في المنظمة يحتم على الإدارة مواجهته ومعالجته مما يدفعها للتفكير الذي تتمكن من خلاله المنظمة الموائمة والتكيف بهدف استمرارها ونموها.



- ٢- الصراع أداة لتطوير وتحفيز قدرات المدير المعاصر: حيث تعد مواجهة إدارة الصراع مهمة أساسية للمدير المعاصر الذي ينتظر منه مواجهته وإدارته لا كيفية كبح جماحه بوصفه شرا.
- ٣- الصراع أداة للإبداع: ذكر Robinson ان هناك علاقة بين الصراع والاداء والابداع فعندما لا يكون هناك صراع على الاطلاق يعاني الاداء من الجمود، اما تحت ظروف الصراع المحدودة والمسيطر عليها فيمكن ان ينشأ لدى الافراد الدافعية للمبادرة والابداع وفي نفس الوقت فان المستوى المرتفع للصراع والذي يوصف بالعنف وعدم التعاون سيؤثر سلبا في الأداء وبالتالي الابداع.
- ٤- الصراع أداة لتشغيل حركة المنظمة: يزداد الاهتمام بالصراع ليس لكونه سببا في الاربك والفوضى بل لكونه سببا في زيادة فعالية المنظمة وجعلها تعمل على اجتياز مرحلة القصور الذاتي وتحقيق اهدافها المرسومة بكفاءة ،وهذا السبب الذي دفع Lesly للقول بان المنظمات ستعيش خلال الفترات القادمة عصر الصراع التنظيمي منطلقا في رأيه من وجود ايجابيات كثيرة للصراع اذا ما احسن استثمارها فانها ستسهم في زيادة فاعلية المنظمة وتمكنها من وفر سلبياتها
- ٥- ان الصراع غالبا ما يكون متنفسا طبيعيا للتوترات الحبيسة الناتجة عن تعارض الاهداف والدوافع والحاجات (النملة: ٢٥: ٢٠٠٧).
- ٦- انه بحث الأفراد ويزودهم بطاقات جديدة تساعد على ايجاد انماط لانجاز العمل.
- ٧- انه يساعد على اشباع الحاجات النفسية لبعض الافراد وخاصة ذوي الميول العدوانية (عبد الواحد: ٥٠: ٢٠٠٨).
- ٨- يعمل على تماسك الجماعة عندما تكون على اختلاف مع جماعة اخرى.
- ٩- يقود في بعض الاحيان الى تحسين جودة قرارات التي تتخذها الإدارة في ظل ظروف المنافسة حيث يميل المدراء الى اتخاذ قرارات افضل نوعية بالمقارنة مع القرارات المتخذة في الظروف العادية (راضي ٤٣: ٢٠١٠).
- ١٠- يمكن ان يكون الصراع حافزا صحيا للعمل والمنافسة في حدود معينة (Lewis ∞ Frem ∞ Steane 1997). وبالمقابل فان للصراع اثارا سلبية على المنظمة والافراد اذا ما خرج عن نطاق السيطرة ولم تحسن ادارته ومن جملة تلك الآثار السلبية ما يلي:
 - أ- توسيع الفجوة بين الافراد وسوء العلاقات بينهم (النملة ٢٧: ٢٠٠٧).
 - ب- تشتيت الانتباه واستهلاك وقت وجهد الإدارة في مواجهة الصراعات.
 - ج- اعاقا وصول المنظمة لاهدافها وعدم القدرة على تحقيقها.
 - د- تغليب المصلحة الشخصية على العامة (عبد الواحد: ٥٢: ٢٠٠٨).
 - هـ- يؤدي أحيانا بالافراد الى تحريف المعلومات وبث الإشاعات لإلحاق الضرر بالطرف الآخر.
 - و- ضعف الاتصال بين الجماعات حيث ينعدم التواصل بينها ويحرم ذلك على الافراد لانه يعد خروجا على تماسك الجماعة.
 - ز- تفشي استخدام الصفات السلبية ليس فقط للكشف عن سلبيات الجماعة بل ايضا محاولة للتشهير وكشف العورات.



ح- تفكك الجماعة وظهور تكتلات داخلها، والتركيز على اهداف التكتلات الجديدة بدلا من اهداف الجماعة (الرحاحلة والعزام ٢٠١١:٣٤٩)

ط- انخفاض روح الفريق وتدهور الاداء التنظيمي (حمود والشيخ: ٢٠١٠:٢٣٨).

ي- سيادة روح الشك وعدم الثقة بين العاملين.

أسباب الصراع التنظيمي

الصراع التنظيمي باعتباره شكلا من أشكال الاختلاف والتنازع والتوتر بين الأفراد والجماعات داخل المنظمة تقف وراءه مجموعة من العوامل المسببة لعل أبرزها الاختلاف في الافكار والاهداف والثقافات والمشاعر والمعتقدات والتي من شأنها تقود الى اختلافات في وجهات النظر حول الخطط والبرامج والسياسات واليات تحقيقها، وهذه الاختلافات ستقود حتما الى صراع وربما يكون شديدا اذا لم تتم السيطرة عليه ويرى كاتز وكان Katz&Kahn ان اسباب الصراع هي اما اسباب عقلانية تتمثل في الاختلاف الحاصل في الاهداف او اسباب غير عقلانية تنشأ عن العدائية في السلوك وتحريف المعلومات (الشماع وحمود: ٢٠٠٩:٢٩٧). وعلى العموم يمكن تقسيم مسببات الصراع التنظيمي الى مجموعتين رئيسيتين (راضي ٢٠١٠:٣٤-٣٥):

أولاً: العوامل التنظيمية: ومن أبرزها:

- ❖ التنافس للحصول على الموارد المتاحة لاعتقاد كل طرف بأنه الاحق بتلك الموارد من غيره او انه اكثر مصداقية وشفافية.
- ❖ التداخل في الصلاحيات والمسؤوليات في الهيكل التنظيمي ويحدث هذا في حالة عدم الدقة في تحديد الجهة المسؤولة عن الاداء مما يؤدي الى التهرب من المسؤولية وكذلك تداخل الصلاحيات المحددة للأفراد في المستويات الادارية المختلفة.
- ان عدم الوضوح في تحديد الصلاحيات والمسؤوليات من شأنه خلق ما يسمى بالتنازع الايجابي والسلبى، فالنزاع الايجابي يعني بان كل طرف يعتقد بان عملا ما هو من اختصاصه وليس من اختصاص الطرف الاخر، اما التنازع السلبى فهو اعتقاد كل طرف بان عملا ما هو ليس من اختصاصه بل من اختصاص الطرف الاخر.
- ❖ نمط اتخاذ القرارات بالمشاركة: ان المشاركة في اتخاذ القرارات حالة حضارية ورمزا للتطور الاداري الا ان ذلك يفتح الباب امام التناقضات في الاراء مما يشكل اساسا لنشوء الصراع التنظيمي.
- ❖ تعدد المستويات الادارية: كلما كان الأسلوب المتبع في الإدارة مركزيا كلما زاد احتمال بروز صراعات بسبب امكانية تشويه الاتصالات.
- ❖ تفاوت المعايير المتبعة في تقييم الاداء وتحديد المكافآت من شأنه ان يكون سببا في الصراع بين الافراد والجماعات.

ثانياً: العوامل الشخصية: وتتمثل بما يلي:

- ❖ الواقعية الساذجة: الاعتقاد بان وجهة النظر الشخصية هي الصحيحة ووجهة نظر الآخرين متحيزة وغير واقعية من شأنه ان يجعل نقاط التلاقي بعيدة وتتسع الفجوة مما يعرقل العمل الجماعي وينشأ الصراع.



- ❖ عدم الرضا الوظيفي من شأنه ان يعمق شدة الصراع ويجعل حالة عدم التعاون هي السائدة.
- ❖ المنافسة غير النزيهة المعتمدة على تشويه الحقائق ستؤدي الى خلق الرغبة في الانتقام مما سيكون سببا للصراع (عبد الواحد ٢٧:٢٠٠٨).
- ❖ النزاعات العدوانية والتحيز والتحامل والرغبة في الانتقام وعدم الشعور بالامن والاحباط وحب السلطة كلها توجب الصراعات.
- ❖ تعدد النظميات غير الرسمية حيث ان ذلك التعدد يكون مبررا للتنافس بينها.
- ❖ المغالاة في ابراز محاسن الأسلوب التنافسي والتوسع في دعمه (عساف: ٢١٩:٢٠٠٤).
- ❖ اختلاف الادراك وهي المعاني التي يعطيها الفرد للظواهر فقد تختلف هذه المعاني من شخص لآخر بسبب التفاوت بينهم في الاعتقادات والاهداف فيكون ذلك سببا للصراع بينهم.
- ❖ التركيب السيكولوجي للفرد: قد يختلف الافراد من حيث تركيبهم الشخصي فمنهم من يميل الى العدوانية وعدم التعاون مع الاخرين، ومنهم من يتميز بحدة الطبع والحساسية الزائدة الامر الذي يجعل التعاون صعبا ويزيد من احتمال ظهور الصراع (الخالدي: ٢٧:٢٠٠٨).

مراحل الصراع التنظيمي

- إن فهم المراحل التي يمر بها الصراع التنظيمي يعد البداية الصحيحة للمعالجة العلمية للصراع التنظيمي لانه يمكن المعنيين بالامر معرفة المدى الذي وصل اليه الصراع وبالتالي تحديد المعالجة الملائمة، وفي هذا الصدد يرى البعض بان الصراع التنظيمي يمر بالمراحل الاتية (فتيحة: بدون صفحة وتاريخ):
- مرحلة الولادة وتراكم الضغوط: وهي مرحلة الضغط وفساد الجو الاجتماعي وتوتر العلاقات اليومية وكثرة التأخير في الاعمال وزيادة العدوانية.
 - مرحلة التوسع او انفجار الصراع: من خلال حدث خاص او مطالب خاصة تحفز الطاقات وتتوجه نحو هدف معين.
 - مرحلة الظهور او استواء الصراع: وهي مرحلة قصيرة لا يستقر فيها الصراع وتظهر فيها طلبات متباينة وقد ينجح التدخل القانوني السريع في احتواءه.
 - مرحلة تسيير الصراع: وهنا يتم الوصول الى قمة الصراع وتظهر في كثير من الاحيان بوادر الانفراج بحيث تظهر اصوات تنادي بانتهاء الصراع وذلك عن طريق المفاوضة او العودة للعمل من جانب واحد وترغب الأطراف في اللجوء للعمل السلمي وتقادي العدوانية.
 - وهناك من يرى بان الصراع التنظيمي يمر بالمراحل التالية (بو رغبة ١٥١:٢٠٠٥):
 - مرحلة الصراع الكامن او المستتر: في هذه المرحلة تظهر بذور احتمال الصراع ولكن لا يتم التعرف على تفاصيله بسبب عدم وضوح اسبابه وبالتالي يصعب تشخيصه بدقة.
 - الصراع المدرك: هنا يتم التعرف على اسبابه بمعرفة احد أطراف الصراع او كل الأطراف المشتركة.
 - الصراع المحسوس: وهي مرحلة بداية الشعور بالتوتر بين الأطراف على الرغم من عدم ظهور الصراعات الحقيقية.



- الصراع الظاهر: وفي هذه المرحلة يبدأ الصراع بالظهور من خلال سلوكيات أطرافه التي تكشف عن وجود الصراع القائم بينهم.

- اقرار الصراع وتأكيد مظاهره: وفي هذه المرحلة يتم التأكيد والاقرار بوجود الصراع كما تبدأ في هذه المرحلة ظهور نتائج اثار الصراع.

استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي

ان اكتشاف الصراع التنظيمي في وقت مبكر يساعد كثيرا في التقليل من اثاره الضارة وإيجاد المعالجات المؤثرة التي تكفل الحد من تطوره. بحيث يصبح خارج السيطرة، ولأجل أن يكون التشخيص ناجحا وصائبا لا بد من الاجابة على تساؤلات عديدة منها ما هو حجم الصراع؟ وما هي مراحل وعناصره واتجاهاته؟ لاجل وضع الاستراتيجية الصحيحة لمعالجته.

ان تدخل الإدارة في الصراع التنظيمي يمكن ان يكون في حالتين هما (المغربي: ٣١٢: ٢٠٠٤):

١- اذا زاد الصراع عن المستوى المرغوب فلا بد للإدارة ان تتدخل للتخفيف من حدته ومعالجته مما قد ينتج عنه اثارا سلبية.

٢- اذا قل الصراع عن المستوى المرغوب فلا بد ان تتدخل الإدارة من اجل تنشيطه وذلك على اعتبار ان للصراع اثارا ايجابية باتجاه تحسين الاداء والابداع وعلى العموم اذا ما كان الصراع التنظيمي قد تجاوز المستوى المرغوب لا بد من اعتماد الاستراتيجية الصحيحة في معالجته.

وقد حددت الاستراتيجيات الخاصة بمواجهة الصراع التنظيمي منها استراتيجية التسيير التوقعي والتي تنقسم الى استراتيجيتين هما (قاسيمي: ١٥٢: ٢٠٠٥):

أ- الاستراتيجية الهجومية: والتي تتضمن احداث تغييرات داخل التنظيم بهدف تحديث طرق ووظائف لكنها يمكن ان تواجه مقاومة تغيير بسبب الخوف من المستقبل.

ب- الاستراتيجية الوقائية: والتي لها شكلان الاول ديمقراطي يتمثل بالحوار الاجتماعي مع اعضاء التنظيم والثاني تسلطي يتمثل بمنع كل اشكال التعبير عن عدم الارتياح.

كما استعرض Hodoge & Anthony مجموعة من الاستراتيجيات الكفيلة بحل الصراع التنظيمي (عبد الواحد ٥٧: ٢٠٠٨) هي:

١- استخدام القوة والاجبار لحسم الصراع وفعالية هذا الأسلوب غير اكيدة.

٢- تسكين الصراع: وذلك عن طريق مواساة أطراف الصراع وتهديتهم وإعادة العلاقات الطيبة بينهم.

٣- التجنب والانسحاب: ويعتمد على انسحاب او تهرب احد أطراف الصراع من مجابهة الطرف الاخر.

٤- التوفيق بين أطراف الصراع: وذلك عن طريق استغلال المهارات الإنسانية التي يفترض ان يملكها اصحاب القرار للتأثير على أطراف الصراع وفض النزاعات.

٥- المجابهة: وهما يتم وضع حل جذري للصراع من خلال مناقشة قضاياها وتحليلها وضع الحلول لها.

اما توماس وكلمان Thomas & Kilmann فقد وضع مخططا شبيها لمخطط بليك وموتون لحل الصراع التنظيمي يقوم على بعدين هما (النملة: ٢٠٠٧: ٣٣):



-بعد التعاون: ويمتد من درجة غير متعاون الى درجة متعاون ويحدد هذا البعد الدرجة التي يصل اليها الفرد في اشباع حاجات الطرف الاخر.

-بعد الحزم: ويمتد من درجة غير حازم الى درجة حازم ويحدد هذا البعد الدرجة التي يصل اليها الفرد في اشبع حاجاته.

ويتضمن هذا المخطط خمسة اساليب لحل الصراع التنظيمي (راضي:٤٩:٢٠١٠- ٥٠) هي:

١-أسلوب التجنب Avoidance Strategy

و يتضمن التغاضي عن اسباب الصراع حتى يمكن السيطرة عليه واعطاء فرصة للتسوية وتأخذ هذه التسوية ثلاثة اشكال هي:

-الاهمال: بمعنى تجاهل الموقف كلياً والتغاضي عن التصرفات العدائية للطرف الاخر على امل تحسين الموقف مستقبلاً.

-الفصل المادي: اي محاولة ابعاد المجموعات المتصارعة عن بعضها بحيث ينعدم التعامل بينها.

-التفاعل المحدود: اي ان التفاعلات تكون في اضيق الحدود وعند الضرورة مثل الاجتماعات الرسمية و فرق العمل.

٢-أسلوب التسوية والتهدة Compromise strategy:

وتسعى هذه الاستراتيجية الى كسب الوقت لتهدة النفوس المتصارعة وتخفيف حدة الصراع بينهم. وهناك أسلوبان للتهدة هما:

-التخفيف: حيث يتم التقليل من اهمية الاختلافات بين المتصارعين والتركيز على اوجه الشبه وابرار التوافق والمصالح المشتركة بين الأطراف المتصارعة.

-الحلول الوسط: وهو أسلوب مؤقت يقوم على تقديم التنازلات من كل الطرفين ولا يوجد رابح تماماً ولا خاسر تماماً.

٣-أسلوب القوة والمنافسة Forcing strategy

في هذا الأسلوب تقوم الجماعة بال تأكيد على ذاتها وعدم اعطائها اهتماماً للجماعة الاخرى ويسمى هذا الأسلوب بالاجبار لانه يستند الى سلطة رسمية لتطبيق الازعان.

٤-أسلوب التنازل Accommodation strategy

حيث يقوم احد أطراف النزاع بالتغاضي عن مصالحه واهتماماته أرضاء للطرف الاخر. ويتضمن هذا الأسلوب ايضاً التقليل من شأن الاختلاف والتركيز على الاشياء المشتركة وقد يحصل الطرف المتنازل على شيء مقابل تنازله.

٥-أسلوب التعاون Collaboration strategy

و تعرف باستراتيجية المواجهة وحل المشكلات او استراتيجية الاقناع ويقصد بها ان يسعى طرفا الصراع الى التعاون مع بعضهما لايجاد حل يلبي حاجات الطرفين ويعنى باهتمامات كل منهما. ولا يوجد افتراض بان احد الأطراف سوف يخسر نتيجة مكسب يحققه الطرف الاخر لذا تسمى هذه الاستراتيجية باستراتيجية الربح (انا اكسب وغيري يكسب).



المبحث الثالث

أولاً: تحليل خصائص العينة

أ-العمر: يوضح الجدول رقم (٣) توزيع افراد العينة من حيث العمر حيث يتبين من خلال الجدول المذكور ان الفئة العمرية ٤١-٥٠ هي الفئة الاكبر وقد بلغ عدد افرادها ٣٨ شخصا اي بنسبة ٦٤% فيما بلغ عدد الذين تجاوزت اعمارهم ٥٠ سنة فاكثراً اربعة اشخاص، وعليه فان الفئة التي تجاوز عمرها ٤٠ سنة كانت الفئة الاكبر حيث بلغت نسبتها ٧١% ويعني هذا من الناحية السيكولوجية ان معظم افراد العينة يتسمون بالاستقرار النفسي والعاطفي مما سينعكس ايجاباً على أسلوبهم في معالجة الصراعات الناشئة بينهم وبين رؤوسهم او بين رؤوسهم انفسهم.

جدول (٣)

| العمر | العدد | النسبة |
|--------------|-------|--------|
| ٢٠-٣٠ سنة | ٣ | ٥% |
| ٣١-٤٠ سنة | ١٤ | ٢٤% |
| ٤١-٥٠ سنة | ٣٨ | ٦٤% |
| ٥١ سنة فأكثر | ٤ | ٧% |
| المجموع | ٥٩ | ١٠٠% |

ب-مدة الخدمة: يشير الجدول رقم ٤ الى ان معظم افراد العينة يتمتعون بخدمة طويلة حيث بلغ عدد الذين تجاوزت خدمتهم ٢٠ سنة ٢٩ شخصا اي بنسبة ٤٩%، اما الذين بلغت خدمتهم من ١٦-٢٠ سنة فكان عددهم ١١ شخصا اي بنسبة ١٩% تقريباً، وعليه فان نسبة الذين تجاوزت خدمتهم ١٦ سنة فاكثراً كانت ٦٨% تقريباً، ويمثل ذلك مؤشراً على ان معظم افراد العينة يتمتعون بخبرة جيدة بحكم خدمتهم الطويلة مما سيكون له تأثيراً ايجابياً على طريقة تعاطيهم وتعاملهم مع الصراع التنظيمي لانهم وبفضل تلك الخبرة يصبحون اكثر قدرة في معالجة الصراعات والنزاعات واكثر دراية بظروف العاملين.

جدول (٤) توزيع أفراد العينة حسب مدة الخدمة

| مدة الخدمة | العدد | النسبة |
|--------------|-------|--------|
| ١٠-٥ | ١٠ | ١٧% |
| ١١-١٥ | ٩ | ١٥% |
| ١٦-٢٠ | ١١ | ١٩% |
| ٢٠ سنة فأكثر | ٢٩ | ٤٩% |
| المجموع | ٥٩ | ١٠٠% |

ج- المؤهل العلمي: يبين الجدول رقم (٥) بان عدد من يحمل شهادة البكالوريوس من افراد العينة كان (٤٠) شخصا اي بنسبة ٦٨% تقريباً فيما بلغ عدد من يحملون شهادة الدبلوم ١٦ شخصا وبنسبة ٣٢% حيث ان تحسن المستوى العلمي للشخص سينعكس غالباً على أسلوبه في التعاطي مع الصراع التنظيمي فقد اشارت بعض الدراسات وكما سيتضح لاحقاً ان حملة الشهادات الجامعية اكثر استخداماً لأسلوب التعاون في احتواء النزاعات والصراعات التنظيمية



جدول (٥) توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

| الشهادة | العدد | النسبة |
|-----------|-------|--------|
| دبلوم | 19 | 32% |
| بكالوريوس | 40 | 68% |
| المجموع | 59 | 100% |

د-الجنس: يتبين من الجدول رقم (٦) الى ان عدد الذكور في العينة كان كبيرا حيث بلغ (٤١) شخصا وبنسبة ٦٩% فيما بلغ عدد الاناث (١٨) وبنسبة ٣١% وعلى العموم فان الطبيعة السيكولوجية للمرأة تختلف عن تلك التي عند الرجل مما يعني اختلافها في العديد من الامور والاهتمامات منها على سبيل المثال طريقة التعامل مع الصراع التنظيمي وهذا ما اشترته العديد من الدراسات التي ستأتي على ذكرها

جدول (٦) توزيع افراد العينة حسب الجنس

| الجنس | العدد | النسبة |
|---------|-------|--------|
| الذكور | 41 | 69% |
| الاناث | 18 | 31% |
| المجموع | 59 | 100% |

ثانيا: تحليل عبارات الاستبيان

بالنظر الى ان عبارات الاستبيان تتضمن خمسة اجابات. فقد تم تحديد درجات الاجابة بالشكل التالي
اوافق بشدة ٥ درجات، اوافق ٤ درجات، احيانا ٣ درجات، لا اوافق ٢ درجة، لا اوافق بشدة درجة واحدة.

و عليه يمكن تحديد مستوى الاجابة على ضوء متوسطاتها الواردة في جدول رقم (٧)

جدول (٧) متوسط الاجابة على عبارات الاستبيان

| متوسط الاجابة | مستوى الاجابة |
|---------------|---------------|
| 1.79-1 | منخفض جدا |
| ٢.٥٩-١.٨ | منخفض |
| 3.39-٢.٦ | متوسط |
| 4.19-3.40 | عالية |
| 5- 4.20 | عالية جدا |

وعلى ضوء ما ورد في جدول رقم (٧) تم تحليل إجابات افراد العينة على عبارات الاستبيان التي تضمنت خمسة من الاستراتيجيات الشائعة في مواجهة واحتواء الصراع التنظيمي. وهذه الاستراتيجيات هي:

أ-استراتيجية التعاون: مثلت هذه الاستراتيجية العبارات من (١-٨) وكان متوسط اجابة افراد العينة عليها وكما هو مبين في الجدول رقم (٨) عاليا فقد بلغ ٤.٠٤ كما بلغ متوسط الموزون ٨٠.٨٢% وبانحراف معياري ٠.٨٤٢ وقد جاءت العبارة السابعة التي تقول (اشجع العاملين معي للعمل بروح الفريق الواحد) بالمرتبة الاولى بمتوسط حسابي قدره ٤.٦ ومتوسط موزون ٩١.٢% وبانحراف معياري ٠.٦٩٦، فيما



جاءت العبارة الاولى والتي تقول (احاول العثور على حل وسط) بالمرتبة الاخيرة وبمتوسط قدره ٣.٥٤ وبمتوسط موزون ٧٠.٦% وبانحراف معياري ٠,٩٤٥

جدول رقم (٨)

اجابة افراد العينة على عبارات استراتيجية التعاون

| ت | العبارات | العدد% | اوافق بشدة | اوافق | احياناً | لا اوافق | لا اوافق بشدة | الوسط الحسابي | الوسط الموزون | الانحراف المعياري |
|---|---|---------|------------|--------|---------|----------|---------------|---------------|---------------|-------------------|
| ١ | احاول العثور على حل وسط | العدد % | ١٢ %٢٠ | ١٦ %٢٧ | ٢٣ %٣٩ | ٨ %١٤ | - | ٣.٥٤ | ٧٠.٦ | ٠.٢٤٥ |
| ٢ | استخدم طرائق متنوعة اراها صالحة لتقريب وجهات النظر بين المتخاصمين | العدد % | ٢٠ %٣٤ | ١٦ %٢٧ | ٢٣ %٣٩ | - | - | ٣.٩٤ | ٧٩ | ٠.٨٥٢ |
| ٣ | اعزز المدى التدريسيين فكرة اننا جميعا في قارب واحد | العدد % | ٢٤ %٤١ | ٢٠ %٣٤ | ١٥ %٢٥ | - | - | ٤.١٥ | ٨٣.٢ | ٠.٧٧٠ |
| ٤ | اتعاون مع جميع لاجداد وحلول ترضي الجميع | العدد % | ٢٦ %٤٤ | ٢٠ %٣٤ | ١٣ %٢٢ | - | - | ٤.٢٢ | ٨٤.٤ | ٠.٧٨٢ |
| ٥ | اطرح افكاري على الطرف الاخر واطلب منه طرح افكاره | العدد % | ١٥ %٢٥ | ٢١ %٣٦ | ٢٠ %٣٤ | ٣ %٥ | - | ٣.٨١ | ٧٦.٢ | ٠.٩٤٠ |
| ٦ | ادرس لاسباب المؤدية للصراع مع أطراف الصراع | العدد % | ١٧ %٢٩ | ٢٣ %٣٩ | ١٥ %٢٥ | ٤ %٧ | - | ٣.٨٩ | ٧٨ | ٠.٩١٧ |
| ٧ | اشجع العاملين للعمل بروح الفريق الواحد | العدد % | ٤٠ %٦٨ | ١٢ %٢٠ | ٧ %١٢ | - | - | ٤.٦ | ٩١.٢ | ٠.٦٩٦ |
| ٨ | اسعى للتوفيق بين اهتمامي واهتمامات الاخرين | العدد % | ٢٨ %٤٧ | ١٨ %٣١ | ١٠ %١٧ | ٣ %٥ | - | ٤.٢ | ٨٤ | ٠.٨٣٩ |
| ٩ | المعدل العام | العدد % | | | | | | ٤.٠٤ | ٨٠.٨٢ | ٠.٨٤٢ |

ب-استراتيجية التجنب: تمثلت هذه الاستراتيجية بالعبارات من ٩-١٥ وكان متوسط اجابة افراد العينة على عباراتها منخفضة حيث بلغ ٢.٥٨ في حين بلغ متوسط الموزون ٥١.٨% وبانحراف معياري قدره ٠.٨٨٦

وقد احتلت العبارة ١٤ التي تقول (اتجنب كراهية الاخرين لي) المرتبة الاولى في اجابات افراد العينة وبمتوسط قدره ٤.٥ ومتوسط موزون قدره ٨١% وبانحراف معياري بلغ ٠.٧٦٨
في حين جاءت العبارة ١١ (اتجنب التدخل لحل الخلافات) بالمرتبة الاخيرة بمتوسط قدره ١.٩ ومتوسط موزون ٣٨.٤ وبانحراف معياري ٠.٦٦٣ وقد اوضح الجدول رقم (٩) اجابات افراد العينة على عبارات هذه الاستراتيجية



جدول (٩) إجابة أفراد العينة على عبارات إستراتيجية التجنب

| ت | العبارات | العدد % | أوافق بشدة | أوافق | أحياناً | لا أوافق | لا أوافق بشدة | الوسط الحسابي | الوسط الموزون | الانحراف المعياري |
|----|--|---------|------------|--------|---------|----------|---------------|---------------|---------------|-------------------|
| ٩ | افعل ما هو ضروري لتجنب التوترات | العدد % | - | ١٠ %١٧ | ١٧ %٢٩ | ١٧ %٢٩ | ١٥ %٢٥ | ٢.٣٧ | ٤٧.٦ | ١.٠٤ |
| ١٠ | انسحب عند مواجهة قضايا الصراع متجنباً التعامل معها | العدد % | ٣ %٥ | ٤ %٧ | ٢٠ %٣٤ | ٢٣ %٣٩ | ٩ %١٥ | ٢.٤٧ | ٤٩.٦ | ٠.٩٩٣ |
| ١١ | أتجنب التدخل لحل الخلافات | العدد % | - | - | ١٠ %١٧ | ٣٤ %٥٨ | ١٥ %٢٥ | ١.٩ | ٣٨.٤ | ٠.٦٦٣ |
| ١٢ | اوجل التعامل مع الصراع إلى وقت آخر حتى تهدأ الأمور | العدد % | ١ %٢ | ٣ %٥ | ٢٤ %٤١ | ١٩ %٣٢ | ١٢ %٢٠ | ٢.٣٥ | ٤٧.٤ | ٠.٩١٥ |
| ١٣ | أتجنب المناقشة المفتوحة بشأن الخلافات | العدد % | ٣ %٥ | ٧ %١٢ | ٣٣ %٥٦ | ١٠ %١٧ | ٦ %١٠ | ٢.٨٥ | ٥٧ | ٠.٩٣٥ |
| ١٤ | أتجنب كراهية الآخرين لي | العدد % | ١٩ %٣٢ | ٢٤ %٤١ | ١٦ %٢٧ | - | - | ٤.٠٥ | ٨١ | ٠.٧٦٨ |
| ١٥ | اتخذ موقف السكوت الذي لا يثير العواصف ويزيد الخلافات | العدد % | - | ٤ %٧ | ١٤ %٢٣ | ٢٤ %٤١ | ١٧ %٢٩ | ٢.٠٨ | ٤١.٦ | ٠.٨٩٤ |
| | المعدل العام | | | | | | | ٢.٥٨ | ٥١.٨ | ٠.٨٨٦ |

ج- إستراتيجية التسوية: وتضمنت هذه الإستراتيجية وكما هو موضح في الجدول رقم (١٠) العبارات من (١٦-٢٠) وكان المتوسط العام لإجابة أفراد العينة على عبارات هذه الإستراتيجية عالياً حيث بلغ ٣.٧٩ وبتوسط موزون بلغ ٧٥.٩٦ % وانحراف معياري قدره ١,١٠ وقد نالت العبارة رقم ١٩ والتي تقول (اعمل على تهيئة المناخ المناسب لحصول كافة الأطراف المتصارعة على حلول مرضية) المرتبة الأولى في إجابة أفراد العينة بمتوسط قدره ٤.١٥ وبتوسط موزون ٨٣.٢ وانحراف معياري ٠.٧٧٠، في حين جاءت العبارة رقم ٢٠ والتي تقول (أوافق الشخص الآخر على موافقة إذا وافق على موافقي) بالمرتبة الأخيرة ومتوسط قدره ٣.٣٠ ومتوسط موزون ٦٦.٢ % وانحراف معياري ١.٨٩٧

جدول (١٠) إجابة أفراد العينة على إستراتيجية التسوية

| ت | العبارات | العدد % | أوافق بشدة | أوافق | أحياناً | لا أوافق | لا أوافق بشدة | الوسط الحسابي | الوسط الموزون | الانحراف المعياري |
|----|---|---------|------------|--------|---------|----------|---------------|---------------|---------------|-------------------|
| ١٦ | احث جميع الأطراف على تقديم تنازلات | العدد % | ٢٢ %٣٧ | ١٩ %٣٢ | ١١ %١٩ | ٧ %١٢ | - | ٣.٩٤ | ٧٨.٨ | ١.٢٠ |
| ١٧ | استخدام أسلوب المرونة على الاخذ والعطاء | العدد % | ٢٣ %٣٩ | ١٧ %٢٩ | ١١ %١٩ | ٨ %١٣ | - | ٣.٩٣ | ٧٨.٨ | ١.١٠٩ |
| ١٨ | اقترح ارضية مشتركة لحسم الخلافات | العدد % | ١٥ %٢٥ | ١٧ %٢٩ | ٢٠ %٣٤ | ٧ %١٢ | - | ٣.٦٧ | ٧٢.٨ | ٠.٩٨١ |
| ١٩ | اعمل على تهيئة المناخ المناسب لحصول كافة الأطراف المتصارعة على حلول مرضية | العدد % | ٢٤ %٤١ | ٢٠ %٣٤ | ١٥ %٢٥ | - | - | ٤.١٥ | ٨٣.٢ | ٠.٧٧٠ |
| ٢٠ | اوافق الشخص الاخر على موافقه اذا وافق على موافقي | العدد % | ٩ %١٥ | ١٤ %٢٤ | ٢٤ %٤١ | ١٠ %١٧ | ٢ %٣ | ٣.٣٠ | ٦٦.٢ | ١.٨٩٧ |
| | المعدل العام | | | | | | | ٣.٧٩ | ٧٥.٩٦ | ١.١٠ |



د- إستراتيجية التنازل: مثلت هذه الإستراتيجية العبارات من (٢١-٢٦). وقد أوضح الجدول رقم (١١) إجابات أفراد العينة على عبارات هذه الإستراتيجية حيث تبين أن متوسط إجاباتهم كان عاليا حيث بلغ (٢.٦) فيما بلغ المتوسط الموزون ٥٢.٩% والانحراف المعياري ٠.٩٢٤. وقد احتلت العبارة (٢٢) والتي تقول (أحاول عدم إيذاء أو جرح مشاعر الآخرين) المرتبة الأولى بمتوسط قدره ٣.٥٩ متوسط موزون ٧١.٦ وانحراف معياري ١.٠١ في حين جاءت العبارة (٢٦) والتي مفادها (أترجع أحيانا عن قرارات اتخذها مراعاة لرغبات الآخرين) بالمرتبة الأخيرة بمتوسط قدره ١.٨٨ ومتوسط موزون ٥٢.٩% وانحراف معياري ٠.٦٤٩.

الجدول (١١) إجابات أفراد العينة على عبارات إستراتيجية التنازل

| ت | العبارات | العدد% | أوافق بشدة | أوافق | أحيانا | لا أوافق | لا أوافق بشدة | الوسط الحسابي | الوسط الموزون | الانحراف المعياري |
|----|---|--------|------------|-------|--------|----------|---------------|---------------|---------------|-------------------|
| ٢١ | أصغي أحيانا برغباتي هن أجل رغبات الآخرين | العدد% | ٤% | ٧% | ١٣% | ٢١% | ١٤% | ٢.٤٢ | ٤٨.٨ | ١.٢٠٣ |
| ٢٢ | أحاول عدم إيذاء أو جرح مشاعر الآخرين | العدد% | ١٢% | ٣٧% | ٢٢% | ١٤% | ١١% | ٣.٥٩ | ٧١.٦ | ١.٠١ |
| ٢٣ | أراعي رغبات الآخرين عند المناقشة | العدد% | ٤% | ١٠% | ٢٧% | ١٦% | ٢٨% | ٢.٥٩ | ٥٢ | ١.٠١ |
| ٢٤ | أحاول ترك الآخرين يحافظون على أرائهم إذا كان ذلك يسعدهم | العدد% | - | ١٥% | ٤٦% | ٢٧% | ١٨% | ٢.٦٨ | ٥٣.٦ | ٠.٨٦١ |
| ٢٥ | أحاول جعل قراراتي مع توجيهات الآخرين | العدد% | ٣% | ١٢% | ٤١% | ٢٤% | ٢٣% | ٢.٤٥ | ٥٣.٨ | ٠.٨٤٤ |
| ٢٦ | أترجع أحي عن قرارات اتخذها مراعاة لرغبات الآخرين | العدد% | - | - | ١٥% | ٩% | ٣٤% | ١.٨٨ | ٣٧.٦ | ٠.٦٤٩ |
| | المعدل العام | | | | | | | ٢.٦ | ٥٢.٩ | ٠.٩٢٤ |

هـ- إستراتيجية القوة: تناول جدول رقم (١٢) إجابات أفراد العينة على عبارات هذه الإستراتيجية التي ضمت العبارات (٢٧-٣١) حيث اتضح بان متوسط إجابة أفراد العينة عليها كان عاليا حيث بلغ ٣.٤٥ كما بلغ المتوسط الموزون ٦٨.٧٢ والانحراف المعياري ٠.٩٧٦.

و قد حصلت العبارة (٢٨) والتي تقول (أضع مصلحة العمل أولا عند قيامي بحل الصراع) المرتبة الأولى في إجابة أفراد العينة وبذلك متوسط قدره ٣.٧٧ وبمتوسط موزون ٧٥.٨ وانحراف معياري ١.٠٠٣ فيما حصلت عبارة (٣٠) ومفادها (اجبر الآخرين على قبول الحل الذي اعتبره مناسباً لمصلحة العمل) لمرتبة الأخيرة بمتوسط قدره ٢.٩٨ وبمتوسط موزون ٥٧.٦ وانحراف معياري ٠.٩٩٥.



جدول (١٢) إجابة أفراد العينة على عبارة إستراتيجية القوة.

| ت | العبارات | العدد % | أوافق بشدة | أوافق | أحياناً | لا أوافق | لا أوافق بشدة | الوسط الحسابي | الوسط الموزون | الانحراف المعياري |
|----|---|---------|------------|--------|---------|----------|---------------|---------------|---------------|-------------------|
| ٢٧ | اهدد الأطراف المتصارعة بالمحاسبة إذا لم ينتهي الصراع | العدد % | ١٣ %٢٢ | ١٧ %٢٩ | ٢٢ %٣٧ | ٧ %١٢ | - | ٣.٦١ | ٧٢.٢ | ٠.٩٥١ |
| ٢٨ | أضع مصلحة العمل أولاً عند قيامي سجل الصراع | العدد % | ١٧ %٢٩ | ٢١ %٣٦ | ١٢ %٢٠ | ٩ %١٥ | - | ٣.٧٧ | ٧٥.٨ | ١.٠٣ |
| ٢٩ | أنفذ التعليمات واللوائح القانونية في إدارة الصراع | العدد % | ١٤ %٢٩ | ٢٣ %٣٩ | ١٦ %٢٧ | ٦ %١٠ | - | ٣.٧٦ | ٧٥.٤ | ٠.٩٢٦ |
| ٣٠ | اجبر الآخرين على قبول الحل الذي اعتبره مناسباً لمصلحة العمل | العدد % | ٤ %٧ | ١٢ %٢٠ | ٢٢ %٣٧ | ١٥ %٢٦ | ٦ %١٠ | ٢.٩٨ | ٥٧.٦ | ٠.٩٩٥ |
| ٣١ | ارفض تقديم تنازلات للأطراف المتصارعة | العدد % | ٧ %١٢ | ١٢ %٢٠ | ٢٦ %٤٤ | ١٠ %١٧ | ٤ %٧ | ٣.١٣ | ٦٢.٦ | ٠.٩٧٩ |
| | المعدل العام | | | | | | | ٣.٤٥ | ٦٨.٧٢ | ٠.٩٧٦ |

ثالثاً: اختبار الفرضيات

الفرضية الأولى:

إن نتائج تحليل عبارات الاستبيان أشارت بوضوح إلى إن معظم أفراد العينة يفضلون إستراتيجية التعاون بمواجهة واحتواء الصراعات التنظيمية وذلك بنسبة أعلى من بقية استراتيجيات الأخرى كما هو واضح من الجدول رقم (١٣) حيث جاءت هذه الإستراتيجية بالمرتبة الأولى بمتوسط قدره ٤.٠٤ فيما جاءت إستراتيجية التجنب بالمرتبة الأخيرة بمتوسط قدره ٢.٥٨

إن إستراتيجية التعاون تمثل تعاطياً إيجابياً مع النزاعات والصراعات التنظيمية تقوم على أساس تفهم أسباب الصراع والعمل الجماعي لحله من خلال التقريب بين الآراء والمواقف والشعور بوحدة المصير. إن اتجاه معظم أفراد العينة نحو إستراتيجية التعاون يعكس في تقديرنا خبرتهم ونضوجهم الفكري الناتج عن الخدمة الطويلة التي أكسبتهم القدرة على اختيار الأسلوب الصحيح في التعامل مع الصراع إضافة إلى أن معظمهم في سن تجاوز أربعين سنة مما يعني نضوجاً فكرياً واستقراراً نفسياً وعاطفياً. أن ميل معظم أفراد العينة نحو إستراتيجية التعاون اثبت صحة فرضية البحث الأولى والتي مفادها أن المدراء في عينة البحث يفضلون إستراتيجية التعاون في التعاطي مع الصراعات التنظيمية وذلك بنسبة أعلى من الاستراتيجيات الأخرى

جدول (١٣) الاستراتيجيات المفضلة لدى أفراد العينة في مواجهة الصراع التنظيمي

| ت | الإستراتيجية | الوسط الحسابي | الوسط الموزون | الانحراف المعياري |
|---|--------------------|---------------|---------------|-------------------|
| 1 | إستراتيجية التعاون | 4.04 | 80.82 | 0.842 |
| 2 | إستراتيجية التسوية | 3.79 | 75.96 | 1.10 |
| 3 | إستراتيجية القوة | 3.45 | 68.72 | 0.976 |
| 4 | إستراتيجية التنازل | 2.60 | 52.9 | 0.924 |
| 5 | إستراتيجية التجنب | 2.58 | 51.8 | 0.886 |



إن هذه النتيجة جاءت متوافقة مع العديد من الدراسات العربية والأجنبية والتي هي دراسة زايد ١٩٩٥، دراسة الشريف ١٩٩٧، دراسة باشميل ١٩٩٧، دراسة الجندي ١٩٩٨، دراسة قطن ٢٠٠١، دراسة الحازمي ٢٠٠٥، دراسة Green ١٩٨٥، دراسة Pillie ١٩٩٣ (الخالدي: ٥٣: ٢٠٠٨-٦٤). ودراسة عبد الواحد ٢٠٠٨، دراسة وشاحي ٢٠٠٢، دراسة المعشر ٢٠٠٥، دراسة حريم ٢٠٠٣ (ابو عساكر ٧٠: ٢٠٠٨-٧٨)، ودراسة هنكن ودراسة وكيستون ودي ٢٠٠٠، دراسة اليون ١٩٩١، ودراسة بواب ١٩٨٦، ودراسة القرعان ١٩٩٦، ودراسة كوزان ١٩٩٥، ودراسة المومني ٢٠٠٣ (النملة ٥٣: ٢٠٠٧-٧٠)، ودراسة Earnest ١٩٩٣ (عبد الواحد ٢٠٠٨: ١٣٦)، ولكن بالمقابل جاءت هذه النتيجة مخالفة لبعض الدراسات هي:

دراسة المهدي وهيبة ٢٠٠٠ التي رأت أن إستراتيجية المواجهة هي الأولى ودراسة Leonarard ١٩٨٩ والتي توصلت إلى أن مدراء المدارس العليا في ولاية كارولينا الشمالية يميلون إلى استخدام إستراتيجية التفادي أو التجنب أولاً ثم المجاملة والحل الوسط (الخالدي: ٥٣: ٢٠٠٨-٦٤)، وكذلك دراسة عيانية ١٩٩٦ والتي رأت أن الاستراتيجية الأولى الأكثر استخداماً إلى الأقل الاستخداماً هي التجنب الإيجابي، المجاملة، التعاون، التوفيق.

وكذلك دراسة القرعان ١٩٩٦ التي أفادت بأن الاستراتيجية الأولى مستخدمة هي المجاملة ثم تليها التعاون فالتجنب فالتنافس.

ودراسة انفيريزي ١٩٨٨ التي توصلت بان الاستراتيجيات الأكثر استخداماً هي التسوية، التعاون، التجنب، المنافسة، المجاملة (النملة: ٥٣: ٢٠٠٧-٧٠) على التوالي.

ب-الفرضية الثانية:

ولاجل اختبار صحة الفرضية الثانية والتي مؤدها وجود فروق معنوية في اجابات افراد العينة حول استراتيجيات مواجهة الصراع التنظيمي تعزى الى (الجنس، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي). تبين من خلال تحليل اجابات افراد العينة ما يلي:

١-الجنس: اتضح من التحليل ان الذكور اكثر ميلا من الاناث نحو استراتيجيات التعاون، التسوية، القوة، التنازل على التوالي. فيما كانت الاناث اكثر ميلا من الذكور في استراتيجية التجنب كما هو موضح في الجدول رقم (١٤) ويعد هذا في تقديرنا الى التربية الاجتماعية التي تجعل المرأة اقل انفتاحا واكثر ميلا لتجنب المشاكل والتصادم

جدول (١٤) الاستراتيجيات المفضلة استنادا الى الجنس

| الجنس الإستراتيجية | ذكور | اناث | المتوسط العام |
|-----------------------|------|------|---------------|
| التعاون | 2.26 | 3.06 | 4.04 |
| التسوية | 3.94 | 3.45 | 3.79 |
| القوة | 3.61 | 3.07 | 3.45 |
| التنازل | 2.72 | 2.34 | 2.60 |
| التجنب | 2.35 | 3.11 | 2.50 |



ان ميل الاناث لاعتماد استراتيجية التجنب اكثر من الذكور جاء متوافقا مع دراسة ٢٠٠٢ Brewartal (ابو عساكر ٢٠٠٨:٧٨) ودراسة عيانية ابائية ١٩٩٦، لكن دراسة ريفيلا 1984 (النملة ٢٠٠٧:٥٣ - ٧٠) قالت بانه ليس للجنس من تاثير على أسلوب مواجهة الصراع، كما رات دراسة Denovan ١٩٩٣ (عبد الواحد ٢٠٠٨:١٦٣) بان تاثير الجنس على تحديد الاستراتيجية الملائمة لصراع التنظيمي محدودا، كما خالفت هذه النتيجة نتائج بعض الدراسات ومنها دراسة وشاحي ٢٠٠٢ ودراسة الشرعة ١٩٩٨ (النملة ٢٠٠٧:٥٣-٧٠) اللتان ذكرتا بان الذكور اكثر استخداما من الاناث، كما ان دراسة الخصور ١٩٩٦ (النملة ٢٠٠٧:٥٣-٧٠) رات بان الاناث يفضلن استراتيجية المنافسة اكثر من الذكور وكذلك دراسة بواب ١٩٨٦ توصلت بان الاناث اكثر استخداما لاستراتيجية التسوية ولجل التثبت من صحة ما افترضناه حول وجود فروق معنوية لاجابة افراد العينة حول استراتيجيات الصراع التنظيمي تعزى الى الجنس، ثم استخدام تحليل التباين الاحادي (anova) وكما هو مبين في الجدول ١٥

جدول (١٥) تحليل التباين الاحادي Anova لاجابات افراد العينة بتاثير الجنس

| Fr | معدل المربعات | درجات الحرية | مجموع المربعات | مصدر التباين |
|-----------|---------------|--------------|----------------|----------------|
| Fr = 1.12 | 0.46 | 1 | 0.46 | طريقة المعالجة |
| | 0.41 | 8 | 3.27 | الخطأ |
| | | 9 | 3.73 | المجموع |

ومن خلال جدول توزيع القيم الجدولية لتوزيع F لمستوى معنوية ٠.٠٥، وبدرجات حرية ٨،١ يتبين لنا بان قيمة F الجدولية هي ٥.٣٢ وهي اكبر من قيمة F المحسوبة البالغة ١.١٢ لذا تقبل الفرضية التي تقول بوجود فروق معنوية في إجابات أفراد العينة تعزى إلى الجنس. وفي تقديرنا ان اختلاف الذكور عن الإناث في تحديد الاستراتيجيات المفضلة في التعامل مع الصراع التنظيمي له ما يبرره نظرا لاختلاف شخصيتها وتأثير القيم والتقاليد الاجتماعية السائدة وظروف العمل وشخصية العاملين.

٢- سنوات الخدمة: يتبين من خلال الجدول رقم ١٦ بانه كانت لسنوات الخدمة تاثيرها الواضح على اختيار افراد العينة للاستراتيجيات التي يرونها مناسبة في احتواء الصراعات التنظيمية، حيث يميل أصحاب الخدمة التي تزيد على ١٦ سنة الى إستراتيجية التعاون والقوة اكثر من ذوي الخدمة التي تقل عن ١٥ سنة الذين هم بدورهم يفضلون إستراتيجية التجنب والتسوية والتنازل أكثر من ذوي الخدمة التي تزيد على ستة عشر سنة وفي تقديرنا ان طول مدة الخدمة يجعل الفرد اكثر معرفة بالآخرين وتشخيصا لانماط سلوكهم وعليه يختار الأسلوب الانسب وبما يتناسب مع تلك الانماط السلوكية، في حين ان مدة الخدمة القليلة لا تتيح لصاحبها معرفة سلوكيات الذين يعمل معهم مما يجعله اكثر ميلا للتجنب والتسوية وقد توافقت هذه النتيجة مع دراسة Leonara 1989 جزئيا حيث أشارت تلك الدراسة الى ان المدراء ذوي الخدمة الطويلة يميلون الى اعتماد إستراتيجية التعاون والتنافس ثم القوة، كما انها توافقت جزئيا مع دراسة سالم ١٩٩٦ (النملة ٢٠٠٧:٥٣-٧٠) التي توصلت الى ان المدراء الذين تقل خبرتهم عن ١١ سنة يستخدمون استراتيجية التجنب اكثر من اصحاب الخدمة التي تزيد عن ذلك والذين هم يميلون الى استخدام القوة



جدول رقم (١٦)

اجابات افراد العينة حول الاستراتيجيات المفضلة استنادا لسنوات الخدمة

| الخدمة / سنوات | 10-15 | 15-11 | 20-16 | 21 فأكثر | المعدل العام |
|----------------|-------|-------|-------|----------|--------------|
| التعاون | 2.57 | 3.65 | 4.12 | 4.63 | 4.04 |
| التسوية | 4.56 | 3.93 | 3.83 | 3.45 | 3.79 |
| القوة | 2.53 | 2.96 | 3.54 | 3.18 | 3.45 |
| التنازل | 3.32 | 2.95 | 2.42 | 2.32 | 2.60 |
| التجنب | 3.89 | 2.67 | 2.33 | 2.19 | 2.58 |

كما انها توافقت دراسة مؤمن خلف عبد الواحد ٢٠٠٨ (عبد الواحد ١٦٣:٢٠٠٨) التي تقول بانه كلما زاد خبرة المدير قل استخدام أسلوب التجنب حيث ان زيادة الخبرة تجعل المدير اكثر احتكاكا ومعرفة وذكاء في معالجة الامور. وكذلك دراسة بواب ١٩٨٦ التي تقول انه كلما زادت خبرة المديرين زاد استخدامهم لأسلوب التعاون. ولكن بالمقابل جاءت النتيجة مخالفة لنتائج بعض الدراسات كدراسة Earnest ١٩٩٣ التي رأته بانه كلما زادت خبرة المدراء زاد تطبيقهم لأسلوب التجنب، وكذلك دراسة القرعان ١٩٩٦ التي توصلت الى نتيجة مفادها بان المدراء الذين تزيد خبرتهم عن ٢١ سنة يستخدمون أسلوب التجنب.

ولاجل التاكيد من وجود فروق معنوية باجابات افراد العينة حول الاستراتيجيات المفضلة لديهم للتعامل مع الصراعات التنظيمية تعزى الى سنوات الخدمة تم استخدام تحليل التباين الاحادي وكما هو موضح في الجدول رقم (١٧)

جدول (١٧) تحليل التباين الاحادي لاجابات افراد العينة بتاثير سنوات الخدمة

| Fr | معدل المربعات | درجات الحرية | مجموع المربعات | مصدر التباين |
|------------|---------------|--------------|----------------|----------------|
| Fr = 0.058 | 0.04 | 3 | 0.12 | طريقة المعالجة |
| | 0.697 | 16 | 11.15 | الخطأ |
| | | 19 | 11.27 | المجموع |

وبالرجوع الى توزيع القيم الجدولية لتوزيع F ولمستوى معنوية $\alpha=0.05$ وبدرجة حرية ٣، ١٦ يتبين لنا بان قيمة F الجدولية هي ٣.٢٤ وبما ان قيمة F المحسوبة والبالغة ٠.٠٥٨ هي اقل منها. لذا تقبل الفرضية التي تقول بوجود فروق معنوية باجابات افراد العينة تعزى الى سنوات الخدمة.

٣-المؤهل العلمي:

يتضح من تحليل الإجابات الى ان افراد العينة الذين يحملون شهادة الدبلوم وعددهم ١٨ شخصا يفضلون وكما هو واضح من الجدول ١٨ الى اعتماد الاستراتيجية التالية نزولا القوة، التعاون، التسوية، التنازل، التجنب. فيما يفضل ذوي شهادة البكالوريوس الى اعتماد استراتيجية التعاون، التسوية، القوة، التجنب، التنازل.



جدول رقم ١٨

توزيع اجابات افراد العينة حول الاتراتيجيات المفضلة استنادا للمؤهل العلمي

| المؤهل العلمي | دبلوم | بكلوريوس | المعدل العام |
|---------------|-------|----------|--------------|
| التعاون | 3.26 | 4.41 | 4.04 |
| التسوية | 3.11 | 4.12 | 3.79 |
| القوة | 3.55 | 3.40 | 3.45 |
| التنازل | 2.73 | 2.54 | 2.54 |
| التجنب | 2.69 | 2.53 | 2.58 |

وتوافقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة بواب ١٩٨٦ التي رأت بان حملة الشهادة الجامعية اكثر ميلا لأسلوب التعاون في التعاطي مع الصراعات التنظيمية، لكنها خالفت دراسة وشاحي ٢٠٠٢ التي رأت بان المدرء من حملة الشهادة البكلوريوس يميلون الى اعتماد استراتيجية التسوية فيما يميل المدرء من ذوي الشهادة الاقل الى اعتماد استراتيجية المنافسة. ولغرض التأكد من صحة الفرضية التي تقول بوجود فروق معنوية باجابات افراد العينة تعزى الى المؤهل العلمي. تم استخدام تحليل التباين الاحادي وكما هو موضح في الجدول رقم ١٩

الجدول (١٩) تحليل التباين الاحادي (anova) لاجابات افراد العينة استنادا للمؤهل العلمي

| Fr | معدل المربعات | درجات الحرية | مجموع المربعات | مصدر التباين |
|-----------|---------------|--------------|----------------|----------------|
| Fr = 4.26 | 1.32 | 1 | 1.32 | طريقة المعالجة |
| | 0,31 | 8 | 2.51 | الخطأ |
| | | 9 | 3.83 | المجموع |

ويتضح من خلال جدول التوزيع القيم الجدولية لتوزيع F وبمستوى معنوية $\alpha=0.05$ ودرجات حرية (٨,١) ان قيمة الجدولية هي ٥.٣٢ وهي اكبر من قيمة F المحسوبة البالغة ٤.٢٦ لذا تقبل الفرضية الفائلة بوجود فروق معنوية في اجابات افراد العينة تعزى الى المؤهل العلمي.

المبحث الثالث

الاستنتاجات والتوصيات

اولا: الاستنتاجات:

١- احتلت استراتيجية التعاون المرتبة الاولى من بين استراتيجيات المعتمدة من قبل افراد العينة من المدرء والمديرآت وذلك بمتوسط قدره ٤.٠٤ ومتوسط موزون ٨٠.٨٢% وانحراف معياري ٠.٨٤٢، فيما جاءت استراتيجية التجنب بالمرتبة الاخيرة بمتوسط قدره ٢.٥٨ ومتوسط موزون ٥١.٨% وانحراف معياري ٠.٨٨٦. وفي ذلك اثبات صحة الفرضية الاولى للبحث.

٢- الذكور من افراد العينة اكثر ميلا للاستراتيجيات التالية على التوالي التعاون، التسوية، القوة، التنازل فيما كانت الاناث اكثر ميلا لاستراتيجية التجنب (انظر جدول رقم ١٤).



٣- اثبت تحليل التباين الاحادي وجود فروق معنوية في اجابات افراد العينة تعزى الى المتغيرات التالية الجنس، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي. انظر الجدول ١٥، ١٧، ١٩ وهذا يعني اثبات صحة الفرضية الثانية للبحث.

ثانياً: التوصيات

- ١- العمل على اجراء المزيد من الدراسات العلمية بهذا الخصوص لزيادة فرصة التشخيص العلمي الدقيق لأسلوب المدير العراقي في مواجهة للصراعات التنظيمية التي تحصل في دائرته.
- ٢- العمل على زيادة وعي المدراء بخصوص الصراع التنظيمي واسبابه واثارة الأسلوب العلمي في مواجهته واحتواءه وذلك من خلال اشراكهم بدورات علمية تتناول هذه الموضوعات.
- ٣- العمل على استحداث وحدة متخصصة في المديرية العامة لتربية الديوانية تتوالى اجراء الدراسات والاستطلاعات العلمية للمعلمين والمدرسين والادارات لتشخيص النزاعات والصراعات وتحديد الطريقة الفضلى في معالجتها. ولا باس من الاستعانة بمؤسسات التعليم العالي لرصد تلك الوحدة بالخبرة والمعرفة العلمية المتخصصة.
- ٤- العمل على توطيد العلاقات الانسانية بين الادارة وبين المعلمين والمدرسين او بين هؤلاء المعلمين والمدرسين انفسهم وبناء الثقة المتبادلة بينهم.
- ٥- تنمية روح العمل الجماعي والتعاون المشترك بين المعلمين والمدرسين والادارات.
- ٦- العمل على خلق مناخ ديمقراطي يسمح للجميع بابداء رأيهم والتشاور معهم حول اهداف المدرسة وسبل تحقيقها بكفاءة.
- ٧- العمل على اختيار اشخاص اكفاء وذوي خبرة في إدارة المدارس حتى لا يكونوا سبباً في خلق الصراعات والنزاعات.
- ٨- التعامل العادل والمتساوي مع جميع المعلمين والابتعاد عن خلق التكتلات او التمايز في التعامل معهم.
- ٩- التحديد الدقيق لواجبات المعلمين والمدرسين ومنع التداخل والغموض في التكليف بالمهام والمسؤوليات حتى لا يكون ذلك سبباً في الصراع.



المصادر العربية

- (١) ابو عساكر، د. فوزي عبد الرحمن حامد: انماط إدارة الصراع التنظيمي واثرها على التطوير الاداري. الجامعة الاسلامية غزة. كلية التجارة ٢٠٠٨ ص ٧٠ - ٧٨.
- (٢) ابو غالي، د. عاطف محمود وبسيبو، نادرة غالي: التوافق المهني وعلاقته بأساليب إدارة الصراع لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة. مجلة الجامعة الاسلامية المجلد السابع عشر العدد الثاني ٢٠٠٩. ص ٤٣١.
- (٣) الخالدي، احمد بن محمد بن مهدي: اساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية، مكة المكرمة، وعلاقتها بالروح المعنوية للعاملين من وجهة نظرهم. جامعة ام القرى، كلية التربية. رسالة ماجستير ٢٠٠٨، ص ٥٤.
- (٤) الدليمي، احسان علاوي: استراتيجيات الصراع التنظيمي وعلاقتها برضا المرؤسين. جامعة بغداد. كلية الإدارة والاقتصاد. رسالة ماجستير ١٩٩٩، ص ٣٨.
- (٥) الديب، مدحت: جوانب في الصراع التنظيمي: المجلد العربي للإدارة، العدد الثالث، المجلد العاشر ١٩٨٧، ص ٩٣.
- (٦) الرحالة، د. عبد الرزاق والعزام، د. زكريا احمد: السلوك التنظيمي في المنظمات مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع ط ١، ٢٠١١: ص ٣٤٩.
- (٧) الشماع، د. خليل محمد حسن وحمود، د. خضير كاظم: نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان - الاردن: ط ٤، ٢٠٠٩: ص ٢٩٧.
- (٨) الطويل، هاني عبد الرحيم: الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي / سلوك الافراد والجماعات في النظم ط ٣. دار وائل للنشر والتوزيع. عمان - الاردن: ٢٠٠١: ص ٢٩٣.
- (٩) القريوني، محمد قاسم: السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة. عمان - الاردن. دار الشروق: ٢٠٠٣ ص ٢٤١.
- (١٠) العبيدي، امل محمود علي: استراتيجيات الصراع التنظيمي وامكانية تحقيق اهداف المنظمة. مجلة الإدارة والاقتصاد: العدد التاسع والسنون ٢٠٠٨: ص ٨٠ ز
- (١١) العريان، محمود سليمان: السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال: ط ٢. دار وائل للنشر والتوزيع عمان - الاردن: ٢٠٠٤. ص ٣٦٣.
- (١٢) المغربي، كامل محمد: السلوك التنظيمي: مفاهيم واسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، عمان - الاردن، دار الفكر للنشر والتوزيع: ٢٠٠٤ ص ٣١٢.
- (١٣) النملة، سليمان بن ابراهيم بن عبد الكريم: إدارة الصراع التنظيمي في المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية، كلية التربية، جامعة الملك سعود، رسالة ماجستير ٢٠٠٧. ص ٥٣-٧٠.
- (١٤) بو رغدة، حسين: إدارة الصراعات التنظيمية. مجلة العلوم الاجتماعية، علوم التسيير الجزائر العدد ٥، ٢٠٠٥ ص ١٥١.
- (١٥) حمود، د. خضير كاظم والشيخ، روان منير: إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، ط ١- دار صفا للنشر والتوزيع عمان ٢٠١٠، ص ٢٣٨.
- (١٦) راضي، ايمن عبد القادر عبد الرحيم: دور الامركزية في فاعلية إدارة الصراع التنظيمي في وزارات السلطة التنظيمية، الجامعة الاسلامية غزة. كلية التجارة. رسالة ماجستير ٢٠١٠، ص: ٤٣.
- (١٧) سلطان، محمد سعيد: السلوك الانساني في المنظمات. دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع. مصر ٢٠٠٢، ص ٣١٨.



- ١٨) فتيحة، محمد عمر: الصراع التنظيمي: مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة خميس بدون رقم صفحة وتاريخ نشر منشور على الانترنت.
- ١٩) قاسمي، ناصر: الصراع التنظيمي وفعالية التسيير الإداري، دراسة حالة الجماعات المحلية بولاية الجزائر. رسالة دكتوراه في علم الاجتماع. جامعة الجزائر. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية. ٢٠٠٥: ص ١٥٢.
- ٢٠) عبد الواحد، مؤمن خلف: الأساليب المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي داخل المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة وذلك من وجهة نظر المدراء، الجامعة الإسلامية في غزة كلية التجارة، رسالة ماجستير ٢٠٠٨، ص ٧٤.
- ٢١) عساف، عبد المعطي: السلوك الإداري في المنظمات المعاصرة. دار زهران للنشر والتوزيع. عمان - الأردن ٢٠٠٤، ص ٢١٩.
- ٢٢) عيسى، إبراهيم عبد الفتاح زهري: استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بأخلاقيات العمل الإداري رؤساء الأقسام بكليات التمريض في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، كلية التربية رسالة ماجستير ٢٠٠٩: ص ١٨ - ١٩.
- ٢٣) عيسى، خليل إبراهيم: تأثير الآليات التنظيمية في نواتج الصراع. دراسة ميدانية في كلية شط العرب الجامعة، دراسات إدارية المجلد ٣، العدد ٦، كانون الثاني ٢٠١٠، ص ٥٦.

المصادر الأجنبية

- 1) Lewis, Diannes.α Ericafrén ∞ Peter steane: Aculture of conflict: Leadership and organization Development. Journal. volume 18. issusr 6: 1997
- 2) Wargner, John A.Hollenbeck, John R.: organizational, Behavior ,Securtty competitive advantage ,New Jersy, Prentice Hall international Inc 1998 p: 245
- 3)Tolmacin, Iuliana ∞ Mihacla naracine: sources of conflit with in organizational and methods of conflict Resolution: management and marketing. Journal, year 2010, p: 123

ملحق الاستبيان

السادة المدراء المحترمون... السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، الاستبيان الذي بين يديك هو محاولة الكشف عن الأسلوب الذي تعتمده في حل ومواجهة الصراع التي تحصل في مدرستكم. راجين تعاونكم في الإجابة الدقيقة على عباراته

مع وافر الشكر والتقدير

الباحثان

أولاً: الجوانب الشخصية

١-العمر ٢٠ - ٣٠ ٣١ - ٤٠ ٤١ - ٥٠ أكثر من ٥٠ سنة

٢-مدة الخدمة ٥ - ١٠ ١١ - ١٥ ١٦ - ٢٠ ٢٠ سنة فأكثر

٣-الجنس ذكر أنثى

٤-المؤهل العلمي دبلوم بكالوريوس



ثانياً: الإستراتيجية المعتمدة في حل الصراع

| ت | العبارات | أوافق بشدة | أوافق | أحياناً | لا أوافق | لا أوافق بشدة |
|----|--|------------|-------|---------|----------|---------------|
| ١ | أحاول العثور على حل وسط | | | | | |
| ٢ | استخدام طرائق متنوعة أراها صالحة لتقريب وجهات النظر بين المتخاصمين | | | | | |
| ٣ | اعزز لدى التدريسيين فكرة أننا جميعاً في قارب واحد | | | | | |
| ٤ | أتعاون مع الجميع لإيجاد حلول ترضي الجميع | | | | | |
| ٥ | أطرح أفكاراً على الطرف الآخر وأطلب من طرح أفكاره | | | | | |
| ٦ | أدرس الأسباب المؤدية إلى الصراع مع الأطراف المتصارعة | | | | | |
| ٧ | أشجع العاملين معي على للعمل بروح الفريق الواحد | | | | | |
| ٨ | أسعى للتوفيق بين اهتماماتي واهتمامات الآخرين | | | | | |
| ٩ | أفعل ما هو ضروري لتجنب التوترات | | | | | |
| ١٠ | أستحب عند مواجهة قضايا الصراع تجنباً التعامل معها | | | | | |
| ١١ | ألتجنب التدخل لحل الخلافات | | | | | |
| ١٢ | أؤجل التعامل مع الصراعات إلى وقت آخر حتى تهدأ الأمور | | | | | |
| ١٣ | ألتجنب المناقشة المفتوحة بشأن الخلافات | | | | | |
| ١٤ | ألتجنب كراهية الآخرين لي | | | | | |
| ١٥ | أأخذ موقف السكوت الذي لا يثير العواصف ويزيد الخلافات | | | | | |
| ١٦ | أحث جميع الأطراف على تقديم تنازلات | | | | | |
| ١٧ | أستخدم أسلوب المرونة في الأخذ والعطاء | | | | | |
| ١٨ | أقترح أرضية مشتركة لحسم الخلافات | | | | | |
| ١٩ | أعمل على تهيئة المناخ المناسب لحصول طاقة كافة الأطراف المتصارعة على حلول مرضية | | | | | |
| ٢٠ | أوافق الشخص الآخر على مواقفه إذا وافق على مواقفي | | | | | |
| ٢١ | أضحي أحياناً برغباتي من أجل رغبات الآخرين | | | | | |
| ٢٢ | أحاول عدم إيذاء أو جرح مشاعر الآخرين | | | | | |
| ٢٣ | أراعي رغبات الآخرين عند المناقشة | | | | | |
| ٢٤ | أحاول ترك الآخرين يحافظون على أرائهم إذا كان ذلك يسعدهم | | | | | |
| ٢٥ | أحاول جعل قراراتي منسجمة مع توجيهات الآخرين | | | | | |
| ٢٦ | أراجع أحياناً عن قرارات اتخذتها مراعاة لرغبات الآخرين | | | | | |
| ٢٧ | أهدد الأطراف المتصارعة بالمحاسبه إذا لم ينتهي الصراع | | | | | |
| ٢٨ | أضع مصلحة العمل أولاً عند قيامي بحل الصراع | | | | | |
| ٢٩ | أنفذ اللوائح والتعليمات القانونية في إدارة الصراع | | | | | |
| ٣٠ | أجبر الآخرين على قبول الحل الذي اعتبره مناسباً لمصلحة العمل | | | | | |
| ٣١ | أرفض تقديم تنازلات للأطراف المتصارعة | | | | | |